

Hoe ontwikkel je producten en diensten die klanten echt willen.
Start altijd met:

Waarde Propositie Ontwerp

Geschreven door
Alex Osterwalder
Yves Pigneur
Greg Bernarda
Alan Smith

Vormgegeven door
Trish Papadacos



www.waardepropositieontwerp.nl

1. Canvas

- 1.1 **Klantprofiel** 10
- 1.2 **Value Map** 26
- 1.3 **Fit** 40

2. Ontwerp

- 2.1 **Uitwerken van prototypemogelijkheden** 74
- 2.2 **Beginpunten** 86
- 2.3 **Klanten begrijpen** 104
- 2.4 **Keuzes maken** 120
- 2.5 **Het juiste businessmodel vinden** 142
- 2.6 **Ontwerpen in gevestigde organisaties** 158



3. Testen

- 3.1 Wat je wilt testen 188
- 3.2 Stap-voor-stap testen 196
- 3.3 Experimentenbibliotheek 214
- 3.4 Alles samenbrengen 238

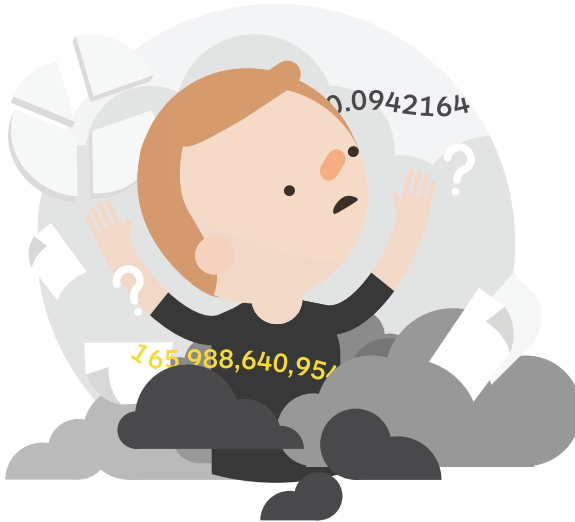
4. Verder ontwikkelen

- Zorgen voor stroomlijning 260
- Metten en monitoren 262
- Blijven verbeteren 264
- Jezelf telkens weer opnieuw uitvinden 266
- Taobao: (e-)commerce opnieuw uitgevonden 268

- Woordenlijst 276
- Het kernteam 278
- Meelezers 279
- Biografieën 280
- Index 282



Je zult *Waarde Propositie Ontwerp* geweldig vinden als je ...



overweldigd bent door de wens om echte waarde te creëren

Soms heb je het gevoel dat ...

- er betere tools zouden moeten zijn om je te helpen bij het creëren van waarde voor je klanten en je business;
- je misschien de verkeerde dingen nastreeft en je onzeker voelt over de te nemen stappen;
- het lastig is om erachter te komen wat klanten écht willen;
- de informatie die je krijgt van en over potentiële klanten zo veel is, dat je niet weet hoe je die in kaart moet brengen;
- het lastig is om verder te kijken dan producten en features, en echt begrijpen wat het creëren van waarde inhoudt;
- je het overzicht kwijt bent en niet alle stukjes van de puzzel op hun plaats kunt leggen.



gefrustreerd bent geraakt door besprekingen en ontspoorde teams die nergens toeleiden

Je hebt meegemaakt dat teamleden ...

- niet dezelfde taal spraken en ook niet hetzelfde dachten over het creëren van waarde;
- afgeremd werden door niet-productieve vergaderingen met heel veel gesprekken die nergens over gingen;
- zonder duidelijke processen en tools aan de slag waren gegaan;
- zich vooral richtten op de technologie, producten en features in plaats van op de klanten;
- vergaderingen belegden die alleen maar energie kostten en niets opleverden;
- niet op één lijn zaten.



ooit betrokken bent geweest bij gedurfde en prachtige projecten die uit elkaar spatten

Je hebt meegewerkt aan projecten die ...

- veelbelovend leken, maar toch mislukten en veel geld kostten;
- het businessplan zolang bijschaafden en verfijnden totdat iedereen – onterecht – in ging geloven;
- de spreadsheets waren perfectioneren, met te veel aannames;
- alle aandacht hadden voor het ontwikkelen van ideeën, maar de klant negerden;
- sterk beïnvloed werden door meningen in plaats van door feiten uit de praktijk;
- geen duidelijke processen en tools gebruikten om de risico's te beperken.



ooit teleurgesteld bent geraakt omdat een goed idee het niet heeft gehaald

 [Download de poster 'Van mislukking tot succes'](#)

Waarde Propositie Ontwerp zal je helpen om op een succesvolle manier...



de patronen van waardecreatie te begrijpen

Organiseer de informatie over wat klanten willen op een eenvoudige manier, zodat de patronen van waardecreatie duidelijk zichtbaar worden. Vervolgens ontwerp je veel effectiever waardeproposities en winstgevende businessmodellen, gericht op de belangrijkste taken, pijnpunten en voordelen van en voor je klanten.

Zorg voor duidelijkheid.



de ervaring en vaardigheden van je teamleden te benutten

Bied je teamleden een gedeelde taal om gewauwel te voorkomen, betere strategische gesprekken te kunnen voeren, hun creativiteit te ontplooiën en op één lijn met elkaar te komen. Dit zal leukere vergaderingen tot gevolg hebben, waarbij iedereen barst van de energie en er bruikbare resultaten zullen worden behaald die verdergaan dan technologie, producten en features in je streven waarde te creëren voor je klanten en je business.

Zorg dat je teamleden op één lijn zitten.





tijdverspilling te voorkomen aan ideeën die toch niet werken

Test uitvoerig de belangrijkste hypothesen die ten grondslag liggen aan je businessplan om zo het risico op falen te beperken. Op deze manier kun je vergaande ideeën nastreven zonder groot financieel verlies. De processen waarmee je je nieuwe ideeën vormgeeft, zullen daarop afgestemd zijn en een aanvulling zijn op bestaande processen die je gebruikt om je business te runnen.

Beperk het risico op een mislukking.



Ontwerp, test en lever wat klanten willen.

 [Download de poster 'Van mislukking tot succes'](#)



Onze waardepropositie voor jou

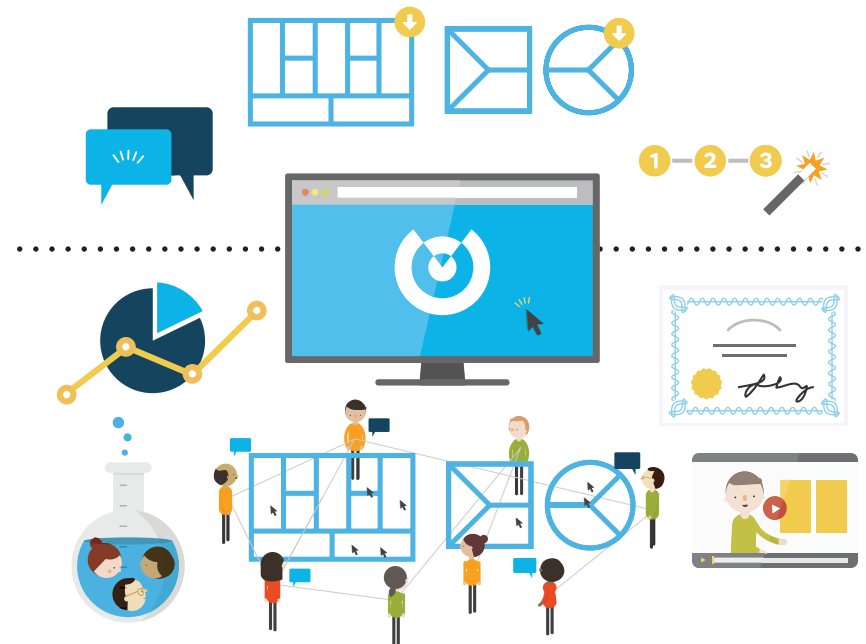
De links in de marge van de pagina verwijzen naar bronnen in de online studiematerialen.

Als je het logo van Strategyzer ziet kun je links volgen naar online oefeningen, tools/templates, posters en meer.

NB: Om toegang te krijgen tot dit exclusieve online deel van *Waarde Propositie Ontwerp*, moet je aantonen dat je een exemplaar van het boek bezit. Houd het daarom bij de hand zodat je de geheime vragen daarvoor kunt beantwoorden!



Het boek **Waarde Propositie Ontwerp** +
Online studiematerialen



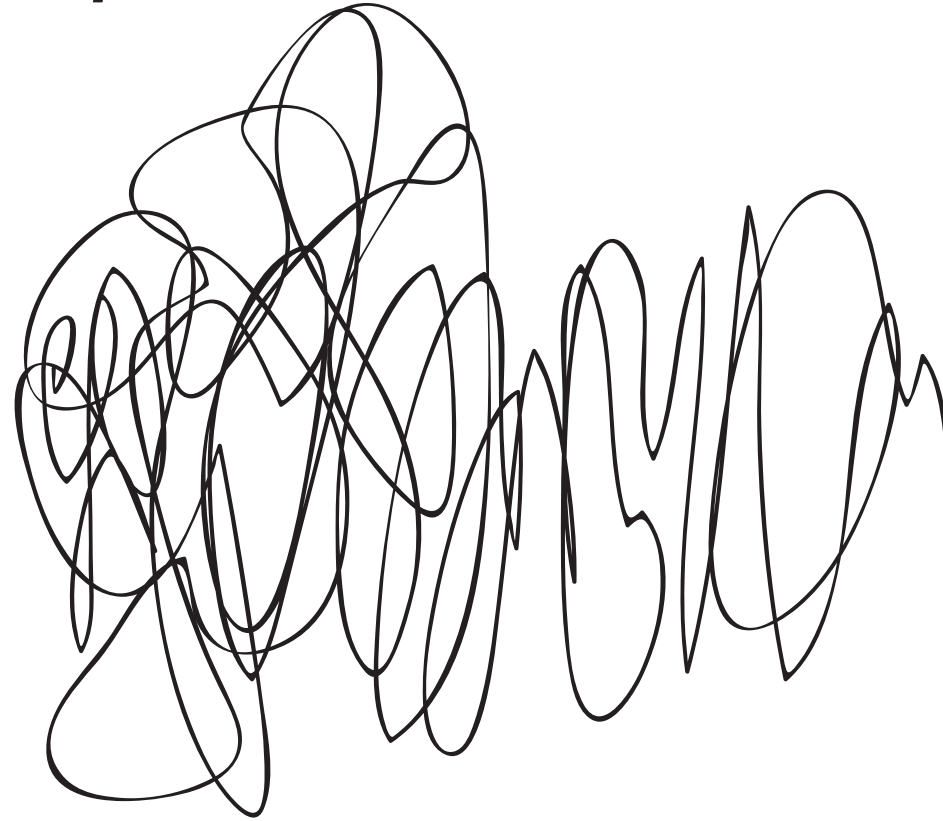
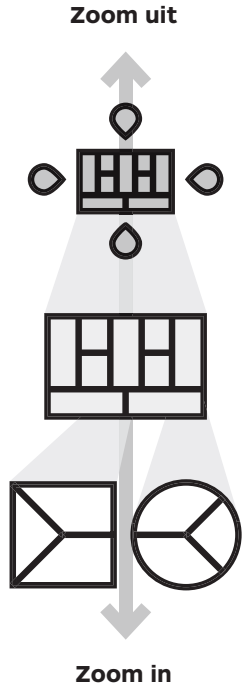
Webapplicatie + online cursussen

Leer meer met professionele tools en cursussen

Toepassen



De tools en het proces achter *Waarde Propositie Ontwerp*



Canvas

Ontwerpen / Testen

Tools

Zoektocht

De essentie van *Waarde Propositie Ontwerp* is het toepassen van **tools** bij je **zoektocht** naar waardeproposities waar klanten op zitten te wachten. Vervolgens laat je deze overeenkomen met wat klanten willen **na deze zoektocht**.

Waarde Propositie Ontwerp laat zien hoe je het **Waarde Propositie Canvas** kunt gebruiken om goede waardeproposities te **ontwerpen** en te **testen** tijdens de voortdurende zoektocht naar wat klanten willen. *Waarde Propositie Ontwerp* is daarom ook een proces dat nooit ophoudt en waarbij je altijd je waardeproposities moet blijven **ontwikkelen** om ze relevant te houden voor je klanten.



Voortgang

Beheers het rommelige en niet-lineaire proces van het ontwerpen van een waardepropositie en beperk de risico's door systematisch de juiste tools en processen in te zetten.

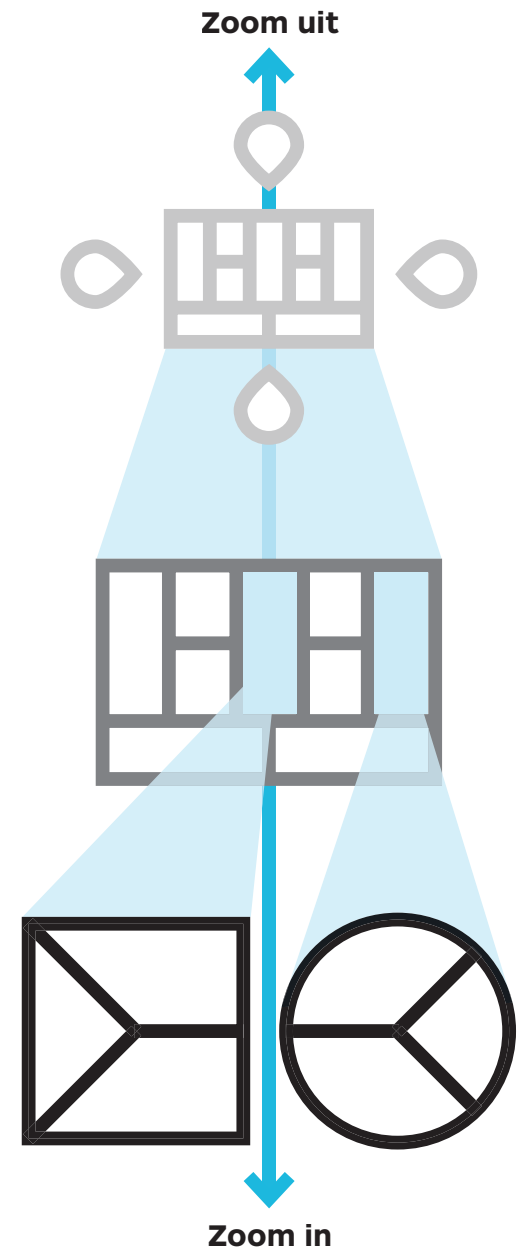
Verder ontwikkelen

Na de zoektocht

Een geïntegreerd pakket tools

Het Waarde Propositie Canvas is de belangrijkste tool in dit boek. Het maakt waardeproposities zichtbaar en tastbaar, waardoor het gemakkelijker wordt om ze te bespreken en te managen. Het canvas is perfect geïntegreerd met het Business Model Canvas en de Environment Map, twee tools die uitvoerig zijn besproken in het eerder ook in het Nederlands verschenen boek *Business Model Generatie*.^{*} Samen vormen zij de basis van een compleet pakket managementtools.

Het Waarde Propositie Canvas zoomt in op de details van twee bouwstenen van het Business Model Canvas.



^{*}A. Osterwalder & Y. Pigneur, *Business Model Generatie*, Vakmedianet, 2010

De

Environment Map

helpt je *de context te begrijpen
waarbinnen je creëert.*

Het

Business Model Canvas

helpt je

waarde te creëren voor je business.

Het

Waarde Propositie Canvas

helpt je

waarde te creëren voor je klant.

Even opfrissen: het Business Model Canvas



XVI

STRATEGYZER.COM / NL / INTRO

Neem je waardepropositie op in een levensvatbaar businessmodel om waarde voor je organisatie te realiseren. Je kunt daarvoor het Business Model Canvas gebruiken, een tool waarmee je beschrijft hoe jouw organisatie waarde creëert, levert en te gelde maakt. Het Business Model Canvas en het Waarde Propositie Canvas zijn perfect geïntegreerd, waarbij het laatste eigenlijk een aanvulling is op het eerste. Het stelt je in staat om van dichtbij te kijken naar de details van hoe je waarde creëert voor je klanten.

Deze korte opfriscursus over het Business Model Canvas is voldoende om dit boek door te kunnen nemen en goede waardeproposities te creëren. Als je meer informatie wenst, kun je dit online vinden of het boek *Business Model Generatie** aanschaffen.

Klantsegmenten

zijn groepen mensen of organisaties die een bedrijf probeert te bereiken en waarvoor zij waarde wil creëren met een op maat gesneden waardepropositie.

Waardeproposities

zijn gebaseerd op een verzameling producten en diensten die waarde creëren voor een klantsegment.

Kanalen

beschrijven hoe een waardepropositie wordt overgebracht aan een klantsegment via communicatie-, distributie- en verkoopkanalen.

Klantrelaties

geven aan welke relatie wordt opgebouwd en onderhouden met elk klantsegment. Daarnaast maken zij duidelijk hoe je klanten wint en behoudt.

Inkomstenstromen

zijn het resultaat van waardeproposities die met succes de klanten worden aangeboden. Het gaat daarbij om hoe een organisatie waarde te gelde maakt

met een prijs die klanten bereid zijn te betalen.

Key resources

zijn de belangrijkste assets die nodig zijn om de eerder beschreven elementen te bieden en te leveren.

Kernactiviteiten

zijn de belangrijkste activiteiten die een organisatie nodig heeft om goed te presteren.

Key partners

vormen het netwerk van leveranciers en partners die resources en activiteiten van buiten de organisatie aanleveren.

Kostenstructuur

beschrijft alle kosten die gemaakt worden bij het uitvoeren van een businessmodel.

Winst

wordt berekend door het totaal aan kosten volgens de kostenstructuur af te trekken van het totaal aan inkomsten volgens de Inkomstenstromen.

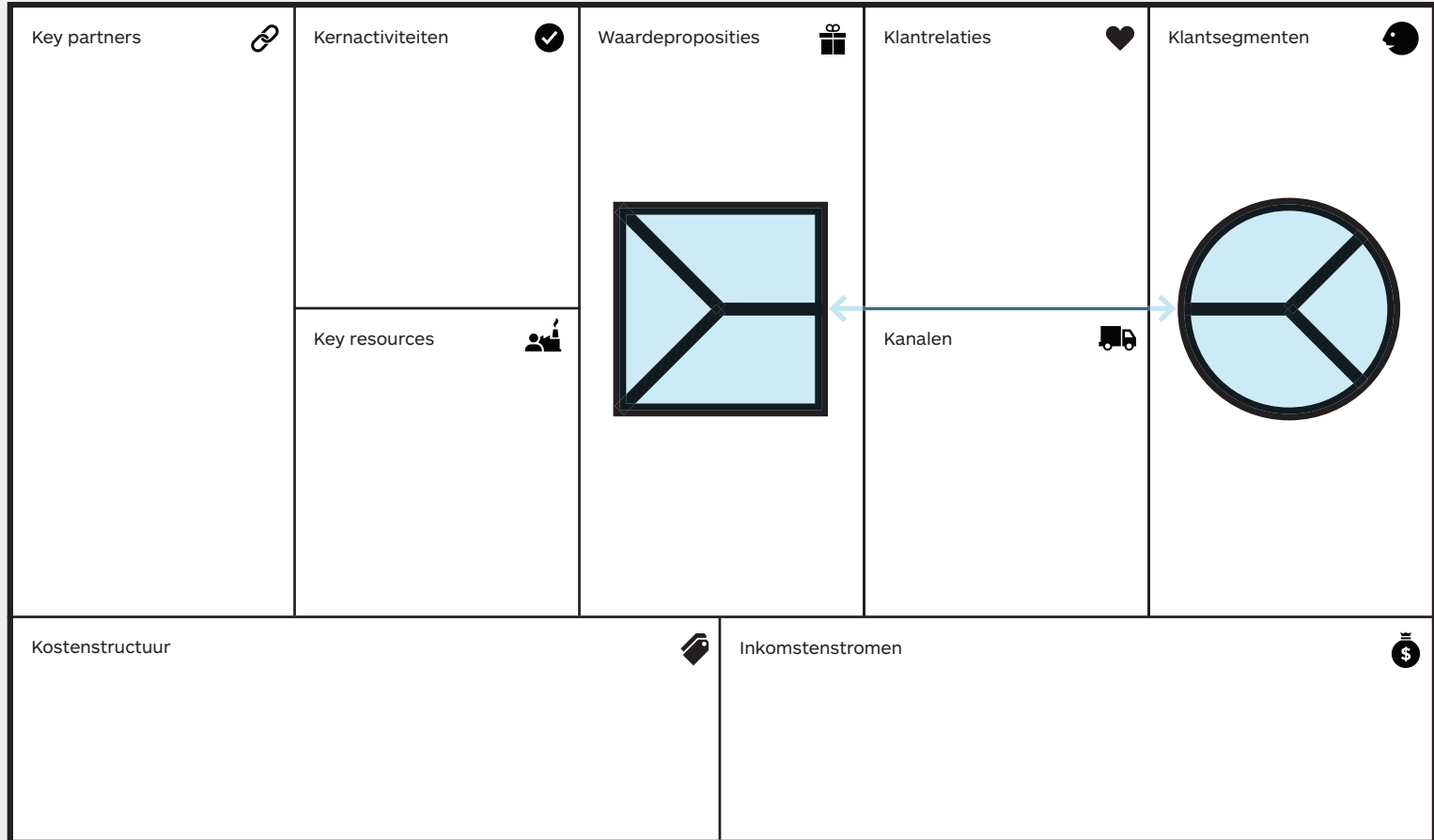
Het Business Model Canvas

Ontworpen voor:

Ontworpen door:

Datum:

Versie:



XVII

STRATEGYZER.COM / NL / INTRO



ONTWORPEN DOOR: Business Model Foundry AG
De makers van Business Model Generation en Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

 **Strategyzer**
strategyzer.com

Zet Waarde Propositie Ontwerp in voor ...



XVIII

STRATEGYZER.COM / NL / INTRO

Ben je bezig iets helemaal alleen van de grond af op te bouwen of ben je onderdeel van een bestaande organisatie? Sommige dingen zullen gemakkelijker zijn en andere lastiger, afhankelijk van de 'strategische ruimte' die je hebt.

Een startende ondernemer krijgt te maken met andere hindernissen dan een projectleider van een nieuw project binnen een bestaande organisatie. De tools die wij in dit boek bespreken zijn van toepassing op beide scenario's. Afhankelijk van je beginpunt zul je ze telkens op een andere manier gebruiken om je eigen specifieke sterke punten te benutten en bepaalde hindernissen te overwinnen.

Voornaamste uitdagingen

- Het bewijs leveren dat je ideeën ook met een beperkt budget uitvoerbaar zijn.
- Investerings van buitenaf in goede banen leiden (als je je ideeën opschaaft).
- Voorkomen dat het geld op is voordat je de juiste waardepropositie en het juiste businessmodel hebt gevonden.

Nieuwe ondernemingen

Individen of teams die bezig zijn om een goede waardepropositie en een gedegen businessmodel van de grond af op te bouwen.


Voornaamste kansen

- Het proces van snel beslissen en flexibiliteit in je voordeel gebruiken.
- Gebruikmaken van de motivatie van betrokkenen om succes te bewerkstelligen.



Gevestigde organisaties

Teams binnen bestaande bedrijven die als doel hebben waardeproposities en businessmodellen te verbeteren of te ontwikkelen.

 Download de poster 'Innoveren bij gevestigde organisaties'

Voornaamste kansen

- Het uitbouwen van bestaande waardeproposities en businessmodellen.
- Het benutten van bestaande assets (verkoop, kanalen, merk enz.).
- Het opbouwen van diverse portfolio's met businessmodellen en waardepropositie.



Voornaamste uitdagingen

- De instemming krijgen van het hoger management.
- Toegang krijgen tot bestaande resources.
- Neigingen tot kannibalisme in toom houden.
- Risicomijdend gedrag afwenden.
- Stugge en langzame processen overboord zetten.
- Zorgen voor goede resultaten.
- De loopbaanrisico's van vernieuwers managen.



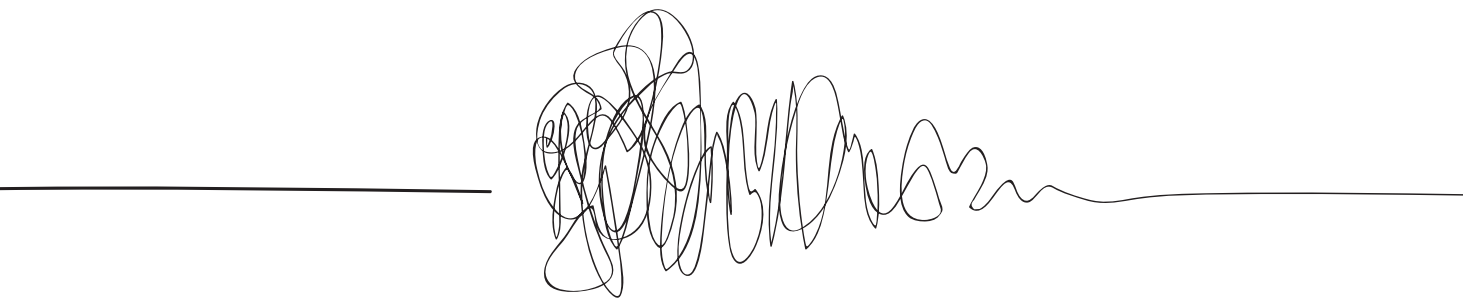
Gebruik Waarde Propositie Ontwerp om ...

waardeproposities te ontwikkelen en te verbeteren. De tools die we zullen bespreken voor het managen en vernieuwen van bestaande waardeproposities (en businessmodellen) werken net zo goed voor het ontwikkelen van geheel nieuwe waardeproposities. Gebruik de waardepropositie en het businessmodel om in je eigen organisatie een gedeelde taal te ontwikkelen voor het creëren van waarde. Zet ze in om waardeproposities te blijven ontwikkelen en verbeteren die voldoen aan klantprofielen. Aan deze activiteit komt nooit een eind.



Te ontwikkelen

Om nieuwe waardeproposities te ontwikkelen waar mensen op zitten te wachten met businessmodellen die echt werken.



Te verbeteren


Om bestaande waardeproposities en businessmodellen te managen, meten, op de proef te stellen, te verbeteren en te herzien.



XXII

Beoordeel je waardepropositie- ontwerp- vaardigheden

Doe onze online test en kijk of je de juiste houding en vaardigheden hebt om succesvol te zijn in *waardepropositie-ontwerp*. Doe de test voordat je dit boek doorneemt en nadat je het gelezen hebt om je vooruitgang te kunnen meten.

 Doe de online test 'Vaardigheden'



Kennis van ondernemen

Je probeert graag nieuwe dingen uit. Je ziet het risico op mislukking niet als een bedreiging maar als een kans om te leren en te groeien. Je kunt gemakkelijk schakelen tussen strategische en tactische benaderingen.



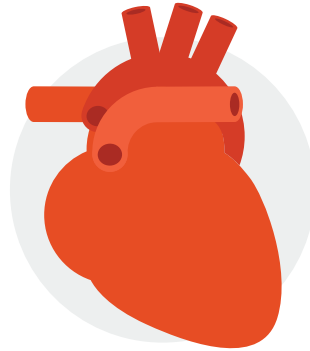
Kunnen werken met tools

Je maakt regelmatig gebruik van het Waarde Propositie Canvas en het Business Model Canvas, maar ook van andere tools en processen in je zoektocht naar goede waardeproposities en businessmodellen.



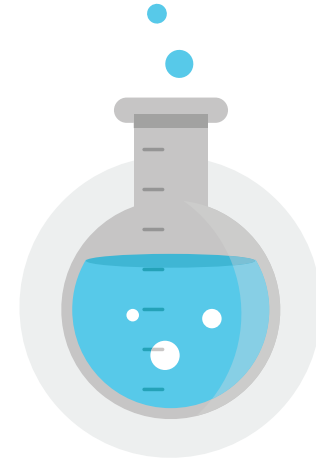
Kunnen denken in ontwerpen

Je verkent meerdere alternatieven voordat je besluit een bepaalde richting op te gaan en die verder uit te werken. Je voelt je thuis bij de niet-lineaire en iteratieve manier van waarde creëren.



Empathie met de klant

Je bekijkt zaken moeiteloos vanuit het perspectief van de klant en je kunt zelfs beter naar klanten luisteren dan hun iets te verkopen.



Goed in experimenteren

Je gaat altijd op zoek naar bewijs dat je ideeën ondersteunt en je visie op de proef stelt. Je begint al in een vroeg stadium te experimenteren om uit te vinden wat wel en niet werkt.



Overtuig je collega's van Waarde Propositie Ontwerp



XXIV

STRATEGYZER.COM / NL / INTRO

Ik ben...

ongerust dat we ons teveel richten op producten en diensten in plaats van op waardecreatie voor onze klanten.

verbijsterd hoe slecht productontwikkeling, verkoop en marketing op elkaar zijn afgestemd als het gaat om het ontwikkelen van nieuwe waardeproposities.

bezorgd dat we geen methodologie hebben waarmee we onze voortgang bij het ontwikkelen van die nieuwe waardepropositie en dat businessmodel kunnen bijhouden.

verbaasd hoe vaak wij producten maken waar niemand op zit te wachten, ondanks onze goede ideeën en intenties.

oprecht teleurgesteld over hoelang we tijdens onze laatste vergadering hebben gesproken over waardeproposities en businessmodellen zonder tastbare resultaten.

totaal overdonderd door hoe onduidelijk die laatste presentatie over die nieuwe waardepropositie en dat nieuwe businessmodel was.

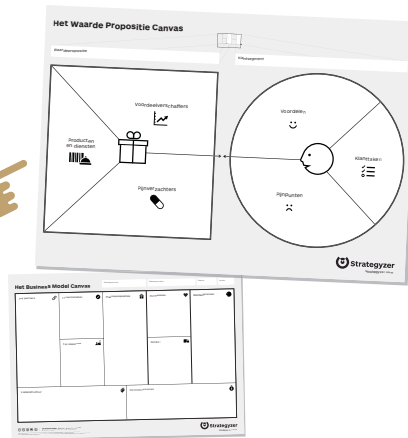
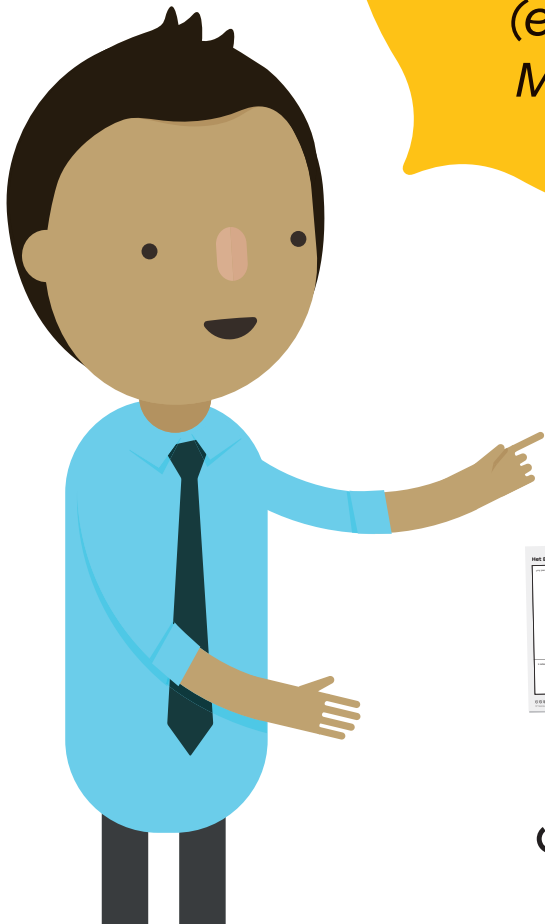
totaal in verwarring over hoeveel resources we hebben verspeeld toen bleek dat dat fantastische idee uit het laatste businessplan een flop werd omdat we het niet vooraf getest hadden.

verontrust omdat ons productontwikkelingsproces niet is gebaseerd op een veel klantgerichtere methodologie.

verrast dat we zoveel geld besteden aan R&D, maar er niet in slagen om te investeren in het ontwikkelen van de juiste waardeproposities en businessmodellen.

er niet zeker van of iedereen in ons team wel hetzelfde begrip heeft van wat een goede waardepropositie eigenlijk is.

*Dus, wat
als we voor ons
volgende project eens
gebruik gaan maken
van het **Waarde
Propositie Canvas**
(en het *Business
Model Canvas*)?*



canvas

Het Waarde Proposition Canvas heeft twee delen. Met het Klantprofiel ^{p. 10} maak je jouw begrip van de klant duidelijk. Met de Value Map ^{p. 26} beschrijf je hoe je van plan bent om voor die klant waarde te creëren. Je bereikt een Fit ^{p. 40} tussen deze twee wanneer de een de ander ontmoet.

ontwerp

Geef je Waarde Proposition Ontwerp een goede start met het Uitwerken van prototypemogelijkheden ^{p. 74} voor een van de Beginpunten ^{p. 86}. Geef je waardeproposities vorm door je Klanten te begrijpen ^{p. 104}, kies vervolgens welke je verder wilt uitwerken door Keuzes te maken ^{p. 120} en het Juiste businessmodel te vinden ^{p. 142}. Als je een bestaand bedrijf bent, doe dan meer onderzoek naar de kenmerken van het Ontwerpen in gevestigde organisaties ^{p. 158}.

testen

Verminder het risico en de onzekerheid van je ideeën voor nieuwe en verbeterde waardeproposities door vast te stellen Wat je wilt testen ^{p. 188}. Ga vervolgens aan de slag met de methode Stap-voor-stap testen ^{p. 196} en put uit de Experimentenbibliotheek ^{p. 214} voordat je Alles samenvoegt ^{p. 238} en je voortgang meet.

**verder
ontwikkelen**

Gebruik het Waarde Proposition Canvas en het Business Model Canvas als een gedeelde taal om te Zorgen voor stroomlijning ^{p. 260} in je gehele organisatie terwijl deze zich blijft ontwikkelen. Zorg er ook voor dat je continu je waardeproposities en businessmodellen blijft Meten en monitoren ^{p. 262} om te Blijven verbeteren ^{p. 264} en Jezelf telkens weer opnieuw uit te vinden ^{p. 266} .

Het kernteam

278

